



MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL MUNICIPALIDAD DE OROTINA.

CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL



Elaborado: Jennifer Chaves Cubillo



INTRODUCCION

La presente guía de reclutamiento y selección del personal, se desarrolla con base a la materia de administración y desarrollo del personal. Establece las líneas para realizar un reclutamiento al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización.

Demostrar la eficiencia y eficacia que se pueden alcanzar a desarrollar las labores, cumplimiento con los objetivos a través de la selección de un puesto determinado.

El interés público y los principios fundamentales de la contratación de personal deben garantizar un adecuado servicio municipal a los ciudadanos, de ahí la importancia elegir las personas adecuadas para el correcto desempeño de los distintos trabajos municipales. De conformidad con el artículo 116 del Código Municipal, cuando expresa en lo que interesa, que:

“Cada municipalidad deberá regirse conforme a los parámetros generales establecidos para la Carrera Administrativa... Los alcances y las finalidades se fundamentarán en la dignificación del servicio público y el mejor aprovechamiento del recurso humano, para cumplir con las atribuciones y competencia de las municipalidades.”

Ante las necesidades del recurso humano en las municipalidades, se hace necesario cumplir con la normativa en el proceso de reclutamiento y selección de personal, sin embargo también debe incluirse aspectos técnicos para muestren un resultado adecuado para conformar la terna.

La necesidad de servicio solo puede transformarse con personal adecuado, de ahí la importancia de crear perfiles y manuales de puestos de acuerdo a las necesidades de la Municipalidad. Hoy día requerimos de un personal competente no solo en conocimientos para ejercer el puesto sino con idoneidad moral y física. Personas que ingresen a resolver conflictos y no hacer conflictos.

Esta guía tiene como propósito orientar el proceso de reclutamiento y selección, sin dejar claro que para cada puesto hay aspectos específicos que deben valorarse, todo lo que hagamos bajo los parámetros legales y técnicos para garantizar la idoneidad. El proceso de reclutamiento y selección no es un proceso estático siempre



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

debe buscar las herramientas y factores que muestren las características correctas en los oferentes. Pero si debe ser procesos transparentes, objetivo, equitativo y ágiles.

Sistematizar los procedimientos o lineamientos que deben seguirse para la obtención y contratación del recurso humano idóneos; líneas de responsabilidad de quienes intervienen en la selección de personal para que se realice eficaz y eficiente.

Toda contratación de personal debe tener como mínimo el ser, el tener y el hacer lo que implica una muestra de probabilidad correcta la idoneidad del cargo.

Y si bien este es un instrumento orientador que guía, ordena y regula pautas esenciales del Reclutamiento, sin embargo, cada desglose de las herramientas necesarias para garantizar la idoneidad va a variar de acuerdo el cargo, bajo el sentido común por ejemplo la prueba de un director no puede ser la misma que del asistente, aunque trabajen en el mismo departamento, y esa tarea es función de Recursos Humanos buscar los medios para que las pruebas contengan los aspectos necesarios en cada puesto. En la entrevista las preguntas tengan un objetivo. Que los valores personales del oferente estén vinculados con los valores institucionales garantizando una idoneidad moral, estilo de vida, costumbres sociales y familiares antecedentes judiciales.

Es importante también incluir la equidad de género y los oferentes con discapacidad porque ambos no pueden ser discriminación o limitación para ofertar, para aplicar pruebas o para ser elegidos, la Ley 8862 debemos hacerlo parte de un compromiso social dándole oportunidad a todos.

Objetivo General:

Dotar a la Municipalidad del mejor recurso humano posible con el propósito de garantizar la eficacia e eficiencia del servicio Municipal.



FUNDAMENTO LEGAL.

Código Municipal

ARTÍCULO 116.- Cada municipalidad deberá regirse conforme a los parámetros generales establecidos para la Carrera Administrativa y definidos en este capítulo. Los alcances y las finalidades se fundamentarán en la dignificación del servicio público y el mejor aprovechamiento del recurso humano, para cumplir con las atribuciones y competencias de las municipalidades.

ARTÍCULO 119.- Para ingresar al servicio dentro del régimen municipal se requiere:

- Satisfacer los requisitos mínimos que fije el Manual descriptivo de puestos para la clase de puesto de que se trata.
- Demstrar idoneidad sometándose a las pruebas, exámenes o concursos contemplados en esta ley y sus reglamentos.
- Ser escogido de la nómina enviada por la oficina encargada de seleccionar al personal.
- Prestar juramento ante el alcalde municipal, como lo estatuye el Artículo 194 de la Constitución Política de la República.
- Firmar una declaración jurada garante de que sobre su persona no pesa impedimento legal para vincularse laboralmente con la administración pública municipal.
- Llenar cualesquiera otros requisitos que disponga los reglamentos y otras disposiciones legales aplicadas.

El proceso de Reclutamiento de personal en el Régimen Municipal, tiene su fundamento legal en el artículo 125 del Código Municipal que establece:

“El personal se seleccionará por medio de pruebas de idoneidad, a las cuales se admitirá únicamente a quienes satisfagan los requisitos prescritos en el artículo 116 de esta ley. Las características de estas pruebas y los demás requisitos corresponderán a los criterios actualizado de los sistemas modernos de reclutamiento y selección y corresponderán a reglamentaciones específicas e internas de las municipalidades”.

El proceso de Selección de personal en el Régimen Municipal, tiene su fundamento legal en el artículo 124 del Código Municipal indicando:



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

“Con las salvedades establecidas por esta ley, el personal de las municipalidades será nombrado y removido por el alcalde municipal, previo informe técnico respecto a la idoneidad de los aspirantes al cargo”.

De acuerdo con el proceso la norma establece en el Código Municipal:

Artículo 128. - Al quedar una plaza vacante, la municipalidad deberá llenarla de acuerdo con las siguientes opciones:

a) Mediante ascenso directo del funcionario calificado para el efecto y si es del grado inmediato.

b) Ante inopia en el procedimiento anterior, convocará a concurso interno entre todos los empleados de la Institución.

c) De mantenerse inopia en la instancia anterior, convocará a concurso externo, publicado por lo menos en un diario de circulación nacional y con las mismas condiciones del concurso interno.

Artículo 130. - Como resultado de los concursos aludidos en los incisos b) y c) del artículo 125 de este código, la Oficina de Recursos Humanos presentará al alcalde una nómina de elegibles de tres candidatos como mínimo, en estricto orden descendente de calificación. Sobre esta base, el alcalde escogerá al sustituto.

Mientras se realiza el concurso interno o externo, el alcalde podrá autorizar el nombramiento o ascenso interino de un trabajador hasta por un plazo máximo de dos meses, atendiendo siempre las disposiciones del artículo 116 de esta ley.

Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Orotina

Artículo 16.-La publicación de concurso interno deberá consignar los requisitos del puesto, características y salario. Se imprimirá en caracteres legibles y se colocará en los sitios más visibles de todos los centros de trabajo de la Municipalidad, donde se mantendrá por un plazo no inferior a ocho días hábiles.

La Constitución Política de Costa Rica establece dos principios esenciales en materia de empleo público, a saber: "Ingreso de los y las funcionarias a base de idoneidad comprobada" y "estabilidad". La Ley N° 8220 de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos y su Reglamento, establecen una serie de normas y principios aplicables a toda la Administración Pública, Central y Descentralizada, incluso instituciones autónomas y semiautónomas de obligatoria aplicación cuando el administrado y el Estado entablan una relación a causa del Derecho de petición, Información y Derecho de acceso a la Justicia administrativa, que ejerce una persona física al dirigirse a la Administración Pública.



ASPECTOS CONCEPTUALES

Definición: La selección de personal se define como una:

“Actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos -candidatos- que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea...” (Ansorena, 1996:19).

El sistema de selección de personal: El sistema de selección de personal se realiza en tres etapas:

Reclutamiento: Es una actividad de divulgación orientada a identificar y atraer a la organización a un grupo de candidatos, en suficiente número, con los debidos requisitos y estimularlos para que soliciten empleo, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para llenar la plaza vacante. El reclutamiento puede ser interno o externo.

Selección: Es una actividad de clasificación donde se escoge aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. Para ello, se aplican diferentes herramientas o predictores para la evaluación de los candidatos; por ejemplo: evaluaciones psicológicas de administración individual o grupal, evaluaciones psicotécnicas, test psicométricos, entrevistas, otras que combinan distintos tipos de evaluaciones y de idiomas. En esta etapa se incluye además, el registro de las personas elegibles, confección de la terna o nómina y la escogencia del o los candidatos.

Inducción: Es una actividad que realiza el jefe inmediato del nuevo empleado y debe ser planeada con anticipación. Es clave, ya que le informa a la persona recién nombrada, de las políticas que regulan y pautan su relación futura con la organización. Existen diferentes formas de hacerlo: una carpeta, un curso, un vídeo, un CD, la página Web. Se recomienda complementar esta fase con un procedimiento de seguimiento para averiguar cómo se siente el nuevo empleado, dudas que tenga y si la organización llena sus expectativas de empleo.



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RECLUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCIÓN

Idoneidad comprobada: Es condición ineludible para el nombramiento de un funcionario o funcionaria, el cumplimiento no solo de los requisitos académicos, legales y de experiencia establecidos en el Manual de Clases de Puestos, sino también de las competencias relevantes que acrediten su mérito para ocupar un determinado cargo.

Igualdad de trato entre oferentes: Para efectos de los trámites de reclutamiento y selección del personal, no se dará ningún tipo de trato preferencial o discriminatorio entre oferentes, ya sea en cuanto a la presentación de requisitos, su condición de oferente interno o externo o cualquier otro aspecto.

Libertad de Participación: Podrán participar dentro de los procesos de concurso todos aquellos ciudadanos que cumplan con los requisitos exigidos para un determinado cargo, según lo establecido en el presente Reglamento y el Manual de Puestos Vigente.

Selección del oferente idóneo: Corresponderá al Alcalde o Alcaldesa decidir el acto final de nombramiento dentro de los concursos, el cual deberá recaer sobre la terna o nomina presentada por un profesional competente, de acuerdo con los resultados de las valoraciones de idoneidad efectuadas dentro de un concurso y a la valoración discrecional del jerarca, resulte ser el más idóneo para ocupar el cargo que se trate,

Presentación única de documentos y ante una única instancia: Por medio de Plataforma de Servicios (ventanilla única) o la Oficina de Recursos Humanos, dependencia ante la cual las personas oferentes deberán presentar los documentos y requisitos necesarios para su participación dentro de los mismos, salvo aquellos casos que, atendiendo a un mejor acceso a los usuarios y una mayor agilidad, dicho departamento disponga de otra unidad. La presentación de requisitos documentales deberá ajustarse a lo establecido en el artículo 2 de la Ley N° 8220.

- a) **Economía y Eficiencia:** En los procedimientos de reclutamiento y selección de los funcionarios y funcionarias no podrá haber dilaciones injustificadas, ni exigencia innecesaria de requisitos o documentos a las personas oferentes. Una vez abierto un proceso de reclutamiento y selección de servidores, para llenar una vacante temporal o permanente, la Administración tendrá un plazo máximo de cuatro meses para finalizarlo con el acto de nombramiento.
- b) **Obligatoriedad de información sobre trámites y requisitos:** Toda persona ciudadana tendrá derecho a recibir información general sobre los trámites, requisitos, normativa y procedimientos de reclutamiento y selección de funcionarios que se realizan. En caso de estar participando dentro de algún concurso, toda persona oferente tendrá derecho a recibir información sobre el estado actual del mismo. Queda prohibido brindar información de carácter personal o privada de personas oferentes o participantes dentro de algún concurso. Toda petición de información, ya sea vía telefónica, verbal o escrita, deberá ser canalizada a través de la Oficina de Recursos Humanos.



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RECLUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCIÓN

- c) Publicidad de los trámites: Todos los concursos serán publicitados tanto a nivel externo o interno de la institución, a través de los medios electrónicos o de otra naturaleza que la Administración estime convenientes.
- d) Equidad de género: Ningún puesto limitará el tipo de género específico para participar u ocupar un puesto dentro de las municipalidades. Los concursos garantizarán la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres, debe incorporar lenguaje inclusivo y no discriminatorio aplicado al respeto de la igualdad entre los géneros.
- e) Participación de personas con discapacidad: Ningún puesto limitará la participación o elección de una persona con discapacidad, deberá garantizar una igualdad de oportunidades, la selección deberá ser por pruebas selectivas y de idoneidad sin dilaciones u obstáculos indebidos para personas con discapacidad.

Oficina de Recursos Humanos: La oficina garantizará una adecuada asesoría para la dotación de personal idóneo

Jefatura de oficina o departamento: La jefatura inmediata responsable de una oficina o dependencia de la Municipalidad y dará apoyo técnico y profesional al reclutamiento cuando así sea requerido por la oficina de Recursos Humanos.

Funcionario o funcionaria: Persona que mantiene una relación de servicio con la Municipalidad, sea esta de forma permanente o interina, en virtud de un acto de nombramiento y remunerado permanentemente a la actividad respectiva.

Municipalidad: Es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad y capacidad jurídica plena para ejercer actos y contratos para cumplir con sus fines.

Oferta: Fórmula donde se recopila la información personal, familiar, académica y laboral de la persona oferente interesada en laborar en la institución.

Concurso: Procedimiento que realiza la Oficina de Recursos Humanos para llenar una plaza vacante permanente, mediante el cual se propicia la participación de las personas oferentes.

Oferente interno: Se refiere al funcionario funcionaria nombrada en un cargo fijo o interino dentro de la Municipalidad, que presenta una oferta de servicios y/o que solicita participar dentro de un concurso y que cumple con todos los requisitos exigidos para el cargo al que aspira.

Oferente externo: Se refiere a la persona ciudadana que presenta una oferta de servicios o que solicita participar dentro de un concurso y que cumple con todos los requisitos exigidos para el cargo al que aspira.



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

Puesto: Nomenclatura interna con la que se identifica cada uno de los puestos.

Manual de Puestos: El Manual de Puestos de la Municipalidad, el cual consiste en un instrumento descriptor de los Puestos dentro de la estructura ocupacional de la Institución.

Nombramiento en propiedad: Contratación por tiempo indefinido de un servidor en un determinado puesto, la cual será definida el Alcalde artículo 17 inciso k) del Código Municipal, teniendo en cuenta tanto los resultados de las valoraciones de idoneidad efectuadas dentro de un proceso de concurso.

Nombramiento interino: Contratación de persona por tiempo definido para sustituir temporal la plaza de una persona funcionaria que se encuentre disfrutando de vacaciones, de un ascenso, de un permiso con o sin goce de salario o bien, que se encuentre incapacitado o en una plaza vacante, servicio profesional o jornales ocasionales. Nombramiento por un plazo máximo de dos meses tal y como lo establece el artículo 130 del Código Municipal, solamente cuando la contratación sea imprescindible, el Alcalde o Alcaldesa podrá hacer uso de esta facultad cuando, así lo considere necesaria, pero deberá justificarlo de forma escrita. Asimismo, la oficina de Recursos Humanos deberá de sacar la plaza a concurso y realizar todos los tramites durante ese periodo, solamente en casos excepcionales o imposibles podrá exceder el tiempo establecido, para este efecto debe de quedar constancia escrita de los motivos que sustenten esta decisión.

Plaza vacante: Plaza fija no ocupado por un funcionaria o funcionario, ya sea de forma temporal o permanente. Será permanente, en caso de ser una plaza nueva o que la persona titular de la plaza haya dejado de laborar para la institución o haya sido nombrado en propiedad en otra plaza. Será temporal en aquellos casos en que el titular goce de una licencia sin goce de salario, haya sido trasladado o ascendido a otra plaza en condición de interino o se encuentre incapacitado (a).

Registro de elegibles: Archivo conformado por los expedientes de todas las personas oferentes calificadas mediante las valoraciones de idoneidad como idóneos para ocupar un determinado cargo, siempre y cuando la nota final del proceso es igual o mayor a 70.

Requisitos: Aquellas condiciones académicas, legales y de experiencia que determinan el mérito de una persona oferente para ocupar un determinado puesto.

Ascenso: Promoción de un servidor a otro puesto de mayor dificultad, complejidad y responsabilidad a las del nivel del cargo de su procedencia.

Terna: Lista de un máximo de tres personas oferentes declarados idóneos para un determinado cargo.



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

Nomina: Lista de cuatro o más personas oferentes calificados como idóneos como producto del proceso de selección de los y las funcionarias.

Ascenso Directo: Proceso mediante el cual se nombra en un puesto vacante a una persona funcionaria para ser otorgado en propiedad, siempre y cuando este el oferente en propiedad, sea del grado inferior inmediato, mantenga una experiencia directa al puesto vacante y este calificado para el efecto. De acuerdo con la cantidad de posibles funcionarios (as) que tengan la posibilidad de ascender, deberá Recursos Humanos realizar las herramientas necesarias para escoger dentro de los posibles calificados.

- i. Grado inferior inmediato: entiéndase este como el grado inferior según la estructura ocupacional existente. Ejemplo: Técnico 2, el grado inferior sería Técnico 1 y en caso de haber serie las más alta entre estos.
- ii. Calificado para el efecto: debe de probarse que la persona con posibilidades para optar por el ascenso directo no solo cumple con los requisitos formales que exige el puesto y que están definidos en el Manual de Puestos respectivo si no que tiene los conocimientos, destrezas y habilidades exigidas para desempeñarse exitosamente.

Concurso Interno: Proceso de Reclutamiento y Selección que se lleva a cabo solamente el personal que labora en la institución, sin importar si el mismo es funcionaria o funcionario, fijo, interino, jornales ocasionales o por servicios especiales, se excluyen de este proceso los funcionarios de confianza.

Concurso Externo: Proceso de Reclutamiento y Selección que se lleva a cabo para llenar una plaza vacante definida como fija y que se convoque a través de un periódico de circulación oficial y en el cual pueden participar cualquier persona y dentro de los cuales se seleccione a los que tengan idoneidad para ocupar la plaza.

Carrera afín y/o atinente: Carrera universitaria relacionada con la gestión del puesto y se determina a partir de que la estudiante o el estudiante hayan aprobado al menos el 70% de las materias y/o asignaturas que componen el plan de estudios de la carrera, dicho plan de estudios debe contener los elementos de información y formación que hayan permitido al estudiante obtener los conocimientos necesarios para desarrollar en forma efectiva las actividades exigidas por el cargo y contenidas en el Manual de Puestos Vigente.

Predictores: factores o criterios de selección mediante los que se procura valorar los méritos de las personas concursantes, ya se traten éstos de sus condiciones académicas, experiencia laboral, capacitación o de sus aptitudes, actitudes, características de personalidad, competencias personales u otros.

Pruebas: exámenes o tests escritos, orales o prácticos o de ejecución mediante los cuales se evalúan los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias de los oferentes, con el fin de determinar si se satisfacen los criterios de éxito establecidos en particular para las clases de puestos y especialidades de que se trate.



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

Antigüedad: Años de servicio brindados al sector publico debidamente certificados.

Carrera Administrativa: Sistema técnico de personal que tiene por objeto ofrecer la igualdad de oportunidades en el régimen municipal, regular el empleo y las relaciones laborales.

Competencia: Son la suma de habilidades, actitudes y conocimientos que se ponen en ejecución dentro del contexto de trabajo para alcanzar resultados en el puesto de trabajo.

Conocimiento: Acción de conocer. Especifico de una materia, una disciplina o un campo de actividad, que requiere para el desempeño eficiente de un puesto.

Destreza: Pericia manual requerida para ejecutar trabajos realizados básicamente con las manos y que exigen la coordinación sensor-motora.

Curriculum: Un currículum vitae, también simplificado C. V. es el documento de presentación de habilidades, formación, educación y vida laboral de una persona, con el fin de optar a un puesto de trabajo.

Entrevista: Es una conversación que permite obtener información relevante de la persona. En el caso de la entrevista laboral, se investigan datos relacionados sobre los trabajos anteriores o el presente, aspectos académicos, habilidades, actitudes y aptitudes técnicas, así como elementos de personalidad.

Incidentes críticos: Constituyen experiencias ocurridas a la persona en el pasado. Se parte del supuesto que las conductas pasadas, pueden predecir las conductas futuras, por lo tanto, se realizan preguntas basadas en eventos sucedidos a la persona en el pasado. Ejemplo de incidente crítico: cuénteme cómo resolvió un conflicto con un compañero de trabajo.



Guía de reclutamiento y selección

1. Creación de una plaza

- 1.1 Necesidad de requerimiento de personal de las jefaturas con los detalles específicos del personal requerido.
- 1.2 Confección del perfil para el manual de puestos
- 1.3 Aprobación de la Alcaldía
- 1.4 Aprobaciones de perfiles y contenido presupuestario por parte del Concejo Municipal
- 1.5 Traslado para incluir en el Manual de Puesto en firme.

2. Proceso de reclutamiento

- 2.1 Solicitud de la Alcaldía ante recursos humanos de iniciar con el proceso reclutamiento.
- 2.2 Iniciar con la documentación (oferta de servicios y predictores de selección).
- 2.3 Iniciar con el concurso (publicación del anuncio y recibir las ofertas)
- 2.4 Analizar las ofertas.

2.4.1 La oferta de servicios:

La oferta de servicios también denominada la oferta de empleo, es una herramienta que recoge la información necesaria para el análisis técnico de los candidatos e identificar aquellas características que más se acerquen al perfil del puesto.

3. Proceso de Selección

- 3.1 Aplicar los predictores de selección (con altas herramientas necesarias para aplicar las pruebas).
- 3.2 Escoger los candidatos mayores a 70 enviar informe a la Alcaldía
- 3.3 Alcaldía escoge el Candidato.

4. Proceso de inducción

- 4.1 Proceso de inducción
- 4.2 Evaluación del periodo de prueba



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

Procedimiento establecido:

Id.	Responsable	Actividad	Mes	Semana	Norma	Doc. Implicado
		Inicio del proceso.				
1	Jefe inmediato o Alcalde	Hace solicitud para ocupar plaza vacante.				
2	Recursos Humanos	Recibe solicitud por parte de Jefe inmediato o Alcalde.				
3	Recursos Humanos	Analiza la solicitud, las condiciones en que se encuentra la plaza, el contenido presupuestario, y sus requisitos.				
4	Recursos Humanos	Verifica cuales son las personas que podrían ocupar el puesto y que cumplen con los requisitos de la plaza.				
5	Recursos Humanos	Determina si se requiere o no la aplicación de pruebas de idoneidad. En caso de que así sea, se notifica a los posibles elegibles para hacer las pruebas.				
6	Recursos Humanos	Se aplican las pruebas de idoneidad a las personas que pueden acceder al puesto por ascenso directo.				
7	Recursos Humanos y Jefe inmediato	Organizan las entrevistas, las calendarizan y citan a los postulantes.				
8	Recursos Humanos y Jefe inmediato	Hacen las entrevistas a los postulantes al puesto.				
9	Recursos Humanos	Hace el informe según los atestados, pruebas y entrevistas realizados a los postulantes e indica si hay inopia o si hay un posible elegible. Lo traslada a la Alcaldía.				
10	Alcaldía	Recibe el informe de evaluación de postulantes por ascenso directo.				
11	Alcaldía	Revisa el documento. Si hay inopia avala el informe y ordena el inicio del concurso interno. Continúa en el paso 14.				
12	Alcaldía	Si selecciona alguna de las personas que obtuvieron la puntuación superior a la mínima, hace oficio y lo traslada a Recursos Humanos para que se proceda con el nombramiento.				
13	Recursos Humanos	Recibe el Oficio y conforme a la elección, hace la Acción de Personal y notifica al funcionario del ascenso.				



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

Id.	Responsable	Actividad	Mes	Semana	Norma	Doc. Implicado
14	Recursos Humanos	Recibe la nota con el aval de la declaratoria de inopia para ocupar la plaza por ascenso directo. Se procede a verificar los requisitos, criterios de evaluación y selección para hacer el concurso interno.			Art. 128, inciso b.	
15	Recursos Humanos	Se elabora el cartel e informa a los funcionarios municipales por correo electrónico, pizarras informativas institucionales, circulares y otros, del concurso interno para ocupar una plaza, sus requisitos, criterios de selección, evaluación y la fecha límite para la presentación de la solicitud junto con los atestados si fuera el caso. La información deberá de permanecer por lo menos 8 días hábiles en las pizarras y en circulación antes de continuar con el procedimiento.			RAOSMO, art. 16.	
16	Concursantes	Entregan su solicitud para concursar en la plaza vacante y si tienen estudios realizados que no han presentado a la Oficina de Recursos Humanos, entregan copia y presentan el original para confrontar.				
17	Recursos Humanos	Una vez vencido el plazo se verifica que se hayan presentado 3 o más concursantes idóneos. De no ser así, se procede a declarar la inopia para continuar con el concurso externo. Continúa en el paso 27.			Art. 130, Ley 7794.	
18	Recursos Humanos/Jefe Inmediato	Si se presentan tres o más concursantes que satisfagan los requisitos mínimos, se procede a elaborar las pruebas de idoneidad (Conocimiento, entrevista, entre otros) se prepara la prueba de conocimientos por aplicar y adicionalmente participa en la elaboración de la entrevista. Se realiza la entrevista a los candidatos.			CM, art. 125.	
19	Recursos Humanos	Informa a los concursantes de las fechas para la prueba de conocimientos y entrevista.				
20	Recursos Humanos y Jefe inmediato	Se aplica la prueba de conocimientos y se hace la entrevista en las fechas acordadas.				
21	Recursos Humanos y Jefe inmediato	Se procede a revisar las evaluaciones aplicadas y las entrevistas.				
22	Recursos Humanos y Jefe Inmediato	Hace el informe de la evaluación y la entrevista.				
23	Recursos Humanos	En caso de que no haya tres calificaciones con nota igual o mayor a la mínima (70), se realiza informe técnico a la Alcaldía indicando que hay inopia. Continúa en el paso 27.			Art. 130 y 131 CM Ley 7794.	
24	Recursos Humanos	Si en el resultado final del proceso de concurso interno, hay tres o más candidatos con la calificación mínima o superior a 70, se elabora			Art. 130 CM Ley 7794.	



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

Id.	Responsable	Actividad	Mes	Semana	Norma	Doc. Implicado
		informe técnico a la Alcaldía con el resultado final de cada uno de los candidatos ordenándolos de mayor a la menor calificación. Se envía el informe y expediente completo a la Alcaldía.				
25	Alcaldía	Recibe el informe y expediente. Escoge uno de los candidatos idóneos. Envía oficio y devuelve el expediente a Recursos Humanos indicándole el funcionario seleccionado para que realice el proceso de contratación e inducción.				
26	Recursos Humanos	Recibe el Oficio y el expediente. Hace la Acción de Personal y la entrega al funcionario (a) seleccionado (a), además de la copia de la descripción de funciones del puesto. Informa al resto de los concursantes de los resultados del proceso.				
27	Recursos Humanos	Con la declaratoria de inopia para ocupar la plaza por concurso interno se procede a iniciar el proceso para Concurso Externo. Se redacta la información que se colocará en un medio de información nacional para hacer el concurso externo.			Art. 128, inciso c, Ley 7794	
28	Recursos Humanos	Se procede a completar la Requisición para pagar la publicación en un diario de circulación nacional. Se sigue el trámite para contratación de bienes y servicios.			Art. 128, inciso c, Ley 7794	
29	Recursos Humanos	Se hace la publicación en un diario de circulación nacional.				
30	Recursos Humanos	Una vez vencido el plazo para la recepción documentos, se verifica que se hayan presentado 3 o más concursantes idóneos. De no ser así, se procede a declarar la inopia.			Art. 130, Ley 7794.	
31	Recursos Humanos/Jefe Inmediato	Si se presentan tres o más que satisfagan los requisitos mínimos, se procede a elaborar las pruebas de idoneidad (Conocimiento, entrevista, entre otros) se prepara la prueba de conocimientos por aplicar y adicionalmente participa en la elaboración de la entrevista. Se realiza la entrevista.			CM, art. 125.	
32	Recursos Humanos	Informa a los concursantes de las fechas para la prueba de conocimientos y entrevista.				
33	Recursos Humanos y Jefe inmediato	Se aplica la prueba de conocimientos y se hace la entrevista en las fechas acordadas.			Art. 125, Ley 7794.	
34	Recursos Humanos y Jefe inmediato	Se procede a revisar las evaluaciones aplicadas y las entrevistas.				
35	Recursos Humanos y Jefe Inmediato	Hace el informe de la evaluación y la entrevista.				



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

Id.	Responsable	Actividad	Mes	Semana	Norma	Doc. Implicado
36	Recursos Humanos	En caso de que no haya tres calificaciones con nota igual o mayor a la mínima (70), se realiza informe técnico a la Alcaldía, se informa de la inopia y considera la posibilidad de volver a hacer la publicación para un nuevo concurso externo iniciando en el paso 27.			Art. 130 y 131 CM Ley 7794.	
37	Recursos Humanos	Si en el resultado final del proceso de concurso externo, hay tres o más candidatos con la calificación mínima o superior a 70, se elabora informe técnico a la Alcaldía con el resultado final de cada uno de los candidatos ordenándolos de mayor a la menor calificación. Se envía el informe y expediente completo a la Alcaldía.			Art. 130 CM Ley 7794.	
38	Alcaldía	Recibe el informe y expediente, escoge uno de los candidatos idóneos y envía oficio y devuelve el expediente del proceso a Recursos Humanos indicándole el candidato idóneo seleccionado para que realice el proceso de contratación e inducción.				
39	Recursos Humanos	Recibe el Oficio y expediente y hace la Acción de Personal y la entrega al funcionario (a) seleccionado (a), además de la copia de la descripción de funciones del puesto. Informa al resto de los concursantes de los resultados del proceso.				
		Fin del proceso.				



Factores a evaluar

A fin de determinar la idoneidad de los oferentes concursantes, la oficina de Recursos Humanos procederá a realizar las pruebas de idoneidad respectivas, las cuales debe de determinarse conforme al cargo ofertado y asignarles el valor según corresponde a los predictores del cuadro siguiente:

Predictores por Grupo ocupacional

Estrato e ítem de calificación	Conocimientos Teóricos o prueba escrita o práctica	Experiencia	Otras competencias a definir según el cargo	Entrevista	Totales
Operativo	40	20	0	40	100
Administrativo	40	20	0	40	100
Técnico	45	20	0	35	100
Profesional	50	20	5	25	100

** Los títulos o grados académicos requeridos por el puesto no se evalúan en la etapa de selección por cuanto se consideran requisitos de participación, al igual la experiencia mínima que el puesto solicita y que se determina en el Manual de Puestos vigente, para quienes lo cumplan prosiguen en el proceso de selección y a los que no cumplen se descalifican de inmediato, conforme a lo establecido en el artículo 119 del Código Municipal.

A fin de determinar la idoneidad de las personas oferentes concursantes, la Oficina de Recursos Humanos procederá a realizar las pruebas de idoneidad respectivas, las cuales debe de determinarse conforme al cargo ofertado según corresponde a los predictores determinados anteriormente

La entrevista puede ser realizada por un máximo de tres entrevistadores, la guía de la entrevista debe contener una estructura para la equidad entre las personas participantes de un concurso dentro de la misma clase o nomenclatura.

La experiencia en el sector público o privado solamente se toma en cuenta con constancia por escrito laboral. La experiencia se tomará en cuenta a la fecha del cierre de recibir ofertas.



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

Las pruebas escritas o prácticas de conocimiento deben establecerse en similitud con la exigencia académica del Manual de Puestos. Debe aplicarse en mismo día y hora a todos, en caso de no ser posible debe existir justificación razonable y de justa causa en un periodo de dos días hábiles.

La formación adicional contenida en las capacitaciones técnicas o competencias del cargo podrá tomarse como factor a evaluar siempre que estén establecidas en el manual de puestos.

Las pruebas psicológicas y médicas no son obligatorias, pero sí un instrumento válido y sustancial para el proceso de selección, los resultados obtenidos de los mismos servirán como insumo para la decisión final que tomara el Alcalde o Alcaldesa quien por ley este designado para este acto.

Los dictámenes médicos no son obligatorios ni debe tener porcentaje, sin embargo, será un resultado que refleje las contraindicaciones de salud para ejercer el puesto y servirá como insumo para la decisión final que tomará el o la Alcalde o Alcaldesa. Garantizando una aptitud física para el ejercer el puesto especialmente para los puestos operativos que dentro de su naturaleza ocupacional son labores operativas, rutinarias y de fuerza física.

Si alguna persona participante no se presenta a realizar alguna prueba o entrevista quedará excluido de la selección. Se podrá cambiar la fecha y tomarse para la selección cuando: presente incapacidad por la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) o el Instituto Nacional de Seguro (INS), dictamen médico de defunción de familiar, graduación de la persona participante o una justificación que pueda comprobar ser razonable. Pero este traslado no podrá ser mayor a tres meses, en caso de que la persona se mantenga incapacitada mayor a cuatro meses quedará excluido por cuanto el proceso debe continuar prevaleciendo la necesidad de servicio que se requiere contratar.

Si algún oferente no desea continuar con su participación dentro del proceso establecido en el artículo 128 del Código Municipal, deberá realizarlo por escrito o no se presentará a las convocatorias para evaluar los factores quedando excluido.

Los antecedentes laborales (amonestaciones, ausencias injustificadas y evaluaciones de desempeño) no son factores de evaluación dentro del concurso interno, pero si se tomará como insumo para la decisión final.



Políticas de cada etapa

El proceso de reclutamiento inicia cuando se reporta una plaza vacante es competencia del Departamento de Recursos Humanos establecer las medidas de control interno para que tanto el registro de elegibles como el archivo de ofertas de servicio y la documentación que los conforman, cuenten con las adecuadas medidas de conservación. Una vez que conste solicitud de la Alcaldía para dar inicio al proceso

De la oferta de servicios: Todas aquellas personas interesadas en ofertar sus servicios deberán llenar los formularios físicos o digitales que la Oficina de Recursos Humanos pondrá en disposición por los medios idóneos posibles, con el fin facilitar la información personal para la gestión correspondiente. En caso de que la persona oferente formule solicitud de participación dentro de un determinado concurso, la documentación presentada dentro de la oferta de servicios se tendrá como válida dentro del tiempo establecido para ofrecer la oferta de servicios. La Oficina de Recursos Humanos llevará un registro de ofertas de servicios y/o solicitudes de trabajo, compuesto por los expedientes de todas aquellas personas que la han presentado de forma correcta, esto último emitiéndose como que cumpla con todas las disposiciones exigidas para el efecto.

De los requisitos: Toda persona oferente deberá demostrar su idoneidad para optar por un determinado puesto.

Para ello, tendrá que aportar a la Oficina de Recursos Humanos los siguientes requisitos documentales:

- a) Llenar y firmar oferta de servicios con indicación de medio electrónico para recibir notificaciones, en caso de ser digital la misma deberá de efectuarse el acuse de recibo como efecto de firma, en caso de que no se cuente con la firma digital.
- b) Currículum vitae (Deberá de contener todos los datos de la historia laboral, educativa y personal de la persona oferente).
- c) Copia vigente de su cédula de identidad, cédula de residencia o permiso de trabajo en caso de que sea necesario.
- d) Copia de sus títulos académicos (A solicitud de la oficina de Recursos Humanos deberá presentar los originales de los títulos para ser acreditados como copia fiel del original, según corresponda).
- e) Tratándose de profesionales, certificación de incorporación al colegio Profesional respectivo cuando así se requiera para el ejercicio legal de la profesión y en caso de que exista el colegio profesional respectivo, además de encontrar al día con las obligaciones para con este.



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

- f) Copia de la licencia de conducir, cuando la naturaleza de su puesto así lo requiera. Carnet de seguridad privada cualquier, pruebas psicológicas u otro requisito legal obligatorio, que el puesto así lo exija.
- g) Declaración jurada de conformidad con el artículo 119 del Código Municipal de que no le alcanza ninguna limitación o prohibición para ser funcionario o funcionaria de la Municipalidad, esta información se contempla en la oferta de servicios una vez firmada por el o la participante.
- h) Declaración jurada o Constancia del tiempo laborado. En el momento de apertura de un concurso o en caso de nombramiento interino, la persona participante deberá presentar las constancias de tiempo laborado en otras entidades públicas o privadas, en las que se indique al menos lo siguiente:
 - Nombre de la institución o empresa patrono.
 - Dirección y número de teléfono de los anteriores patronos.
 - Puesto (s) ocupado(s).
 - Fecha de ingreso y egreso.
 - Constancia de disfrute de permisos sin goce salarial en caso de servicio en el sector público.
 - Descripción breve de las funciones generales realizadas en cada puesto ocupado.
- i) Fórmula de declaración jurada o documento de oferta de servicios que tendrán a su disposición en la Oficina de Recursos Humanos. Dicha fórmula deberá ser completada y firmada por la persona oferente, al momento de la presentación de los requisitos y en la misma se deberá declarar la siguiente información.
- j) Récord de la calificación de servicios o nota de la evaluación anual de evaluación del desempeño o en su defecto documento donde conste la apreciación sistemática del funcionario o funcionaria en el cumplimiento de las actividades exigidas en el cargo.
- k) Documento de antecedentes judiciales. (Hoja de delincuencia). Con seis meses de vigencia.

En el caso de las personas oferentes internas, y sin perjuicio de cualquier solicitud de actualización de información que formule la Oficina de Recursos Humanos, en tal caso, la Oficina de Recursos Humanos deberá documentar en el expediente del concurso los folios de los atestados o documentos de la persona participante que requiera para acreditar cualquiera de los requisitos, por lo tanto, será obligación del participante contar con los documentos de su expediente personal al día o incluir información durante el periodo de recepción de documentación para el concurso.

La persona participante que traiga la documentación incompleta queda excluida del proceso. No obstante, lo anterior, en caso de que, a criterio de dicha oficina de Recursos Humanos, se requiera aclarar o completar alguna información que se encuentre dentro de los documentos previamente aportados y que no se encuentre en documentos que ya posea la institución, se procederá a prevenir al respecto por



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

escrito de la persona oferente para que cumpla lo prevenido, para lo cual el plazo no podrá ser mayor a ocho días hábiles.

La Oficina de Recursos Humanos tendrá la potestad de corroborar cualquier dato o información aportada por las personas oferentes, a través de llamadas telefónicas a terceros, visitas y cualquier otro medio que estime pertinente, que les dé certeza de los antecedentes laborales, educativos y personales de quienes que participen en el proceso.

Asimismo, la oferta de servicios deberá tener la fecha de recibido, el nombre y la firma del funcionario que la recibió.

Del Ascenso Directo: De conformidad con el artículo 128 del Código Municipal al quedar una plaza vacante la misma será llenada en primera instancia por ascenso directo, por lo que la oficina de Recursos Humanos o el órgano técnico designado para el proceso deberán verificar que conforme se cumplan con los requisitos básicos para el efecto, las cuales son:

- Grado inferior inmediato.
- Calificado para el efecto.
- Estar en propiedad.

La Oficina de Recursos Humanos o el órgano competente deberá proceder a evaluar que incluye el análisis de comprobación de que el puesto, deberá tomar en consideración los antecedentes laborales (amonestaciones, ausencias, evaluaciones de desempeño injustificadas u otro que afecte el proceso de ascenso).

Luego de haber realizado las pruebas y demás comprobaciones de idoneidad se debe de realizarse el informe respectivo que incluye la información de respaldo y presentarlo al jerarca respectivo para que proceda a tomar la decisión final.

De no haber funcionario o funcionaria que puede obtener la plaza por esta vía, deberá llamarse a concurso interno para lo correspondiente, para validad este acto la oficina de Recursos Humanos o el órgano competente deberá de hacer un informe donde conste que no hay funcionarios o funcionarias en capacidad o interés de acceder a la plaza por ascenso directo y con copia al expediente del concurso ante inopia para proceder a iniciar el proceso de concurso interno.



Corresponderá a la Oficina de Recursos Humanos comunicar la apertura de un determinado concurso, lo cual hará a través de los medios electrónicos institucionales, publicaciones, boletines y comunicados externos o internos que estime pertinentes o cualquier otra forma que garantice el cumplimiento del principio de información y divulgación.

Dicha comunicación será requisito indispensable para la apertura del concurso y deberá hacerse constar dentro del expediente del concurso correspondiente.

Del boletín o boleta de publicación:

Corresponderá a la Oficina de Recursos Humanos comunicar la apertura de un determinado concurso, lo cual hará a través de los medios electrónicos institucionales, publicaciones, boletines y comunicados externos o internos que estime pertinentes o cualquier otra forma que garantice el cumplimiento del principio de información y divulgación.

Dicha comunicación será requisito indispensable para la apertura del concurso y deberá hacerse constar dentro del expediente del concurso correspondiente.

El Boletín o boleta de publicación del concurso deberá contener al menos lo siguiente:

- Número de concurso.
- Nombre del puesto.
- Requisitos generales del puesto.
- Salario base y pluses salariales
- Jornada laboral
- El día, hora límite y dirección de la Oficina de Recursos.
- Información que requiere presentar el oferente. (a nivel general)
- Cualquier otra información que la oficina de Recursos Humanos estime pertinente.

En el caso de los concursos internos el boletín podrá hacerse de forma digital y mandarlo al personal municipal por correo electrónico institucional, en el caso de funcionarios o funcionarias que no cuenten con el respectivo correo deberá de enviarse por otros medios que pueda constatarse en el expediente del concurso que recibieron la convocatoria a participar.

Para la publicación del concurso interno debe constar en la información enviada a los funcionarios y para la publicación externa puede incluirse en un link de alguna



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RECLUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCIÓN

página oficial de la Municipalidad para toda la información necesaria de los interesados.

La Oficina de Recursos Humanos es el competente para realizar este proceso, en el cual deberá de realizarlo por los medios que considere pertinente, pero obligatoriamente entre el proceso de concurso externo este deberá de realizar una publicación en un periódico de circulación nacional y en el mismo podrán participar todos los interesados e interesadas en el concurso.

Del Cartel de las especificaciones: A la hora de iniciar cualquier proceso de concurso deberá de contarse con un cartel de especificaciones que el detalle del proceso de selección

Acta de inscripción: Vencido el plazo para la inscripción de las personas oferentes, la Oficina de Recursos Humanos procederá a elaborar un cuadro de los oferentes inscritos en el concurso, que establecerá los nombres de las personas que han participado.

La documentación aportada por cada persona oferente será analizada y una vez comprobado el cumplimiento de todos los requisitos documentales establecidos en el Boletín y el cartel de especificaciones, se confeccionará una boleta de revisión de los requisitos de reclutamiento, los cuales lo acreditarán como candidata o candidato para iniciar el proceso de selección. E indicar las ofertas desestimadas por incumplimiento de requisitos, se procederá a comunicarle vía correo electrónico la respectiva descalificación y el motivo de la misma, no será necesario hacerle de forma física, a excepción de que la persona interesada así lo solicite, se dejará constancia de este acto en el respectivo expediente.

Los oferentes que cumplan con la totalidad de requisitos pasarán a la etapa de Selección para la evaluación de Idoneidad, de conformidad con lo establecido en el artículo 125 del Código Municipal.

Declaratoria de Idoneidad: Una vez realizadas las valoraciones, la Oficina de Recursos Humanos realizará el análisis de los resultados de las mismas y procederá a declarar a las personas oferentes de posibles elegibles para el puesto en concurso que se trate, a todos aquellos que hayan obtenido como nota mínima el 70, consignándolo dentro del expediente. Las personas oferentes declaradas idóneos serán incluidas inmediatamente dentro del registro de elegibles, lo cual les facultará para participar en otros concursos o incluso, ser nombrados interinamente. Una candidata o un candidato mantendrán la condición de elegible, por un período



máximo de doce meses contados a partir de su declaratoria de conformidad con el artículo 131 del Código Municipal.

Comunicación a personas oferentes descalificados: El Departamento de Recursos Humanos procederá a comunicar por escrito a cada una de las personas oferentes el motivo por el cual fue descalificada, por haber obtenido resultados negativos en las valoraciones teórica o por competencias, su descalificación dentro del concurso, lo cual hará a través del medio señalado por el oferente para atender comunicaciones, dejando constancia de ello dentro del expediente del concurso.

De la selección de idoneidad y conforma a los factores evaluados se definirá una terna como mínimo compuesta con las tres calificaciones mayores a 70 del proceso, según artículo 130 del Código Municipal. Entrega de informe final.

De la entrevista: Dentro del proceso para demostrar la idoneidad, está el punto de entrevista que debe llevarse a cabo por Recursos Humanos, puede contar con apoyo técnico y profesional de las jefaturas inmediatas, la herramienta a utilizar puede variar manteniendo los predictores establecidos anteriormente. El propósito de diseñar una herramienta según el cargo debe siempre responder ¿Cuál es el objetivo de la pregunta? ¿Qué cualidades le beneficiaría a la Municipalidad que tenga la persona que va a ocupar el cargo?, valores, idoneidad moral o físico, estilo de vida y costumbres. (Familiar, social.) Antecedentes judiciales u otros

Constituye un diálogo en el que se intentará determinar si la persona participante es idónea para el puesto, asimismo representa un espacio para que las candidatas o candidatos interesados puedan analizar si el empleo cumple con sus expectativas.

Así, una entrevista de selección suele estructurarse de la siguiente forma:

Bienvenida:

Se saluda de manera cortés a la persona participante, se agradece su interés en formar parte del proceso, se menciona el nombre de quien entrevista y el puesto que ocupa solamente como referencia.

Introducción:

Se realiza una breve explicación del puesto y el objetivo de la entrevista, la cual pretende o busca conocer con mayor profundidad diversos aspectos de la persona, para determinar finalmente si es idónea para ocupar el puesto o la plaza.



Desarrollo de la entrevista:

Se inicia con la conversación de recolección y documentación de la información de la persona candidata, de acuerdo con el orden establecido en la presente guía.

Espacio de comentarios o dudas:

Antes de finalizar la entrevista, se ofrece a las personas la oportunidad de realizar preguntas, aclarar dudas sobre el proceso, se realiza una escucha activa de las inquietudes, consultas que podrían surgir del encuentro.

Cierre:

Se indica cuál o cuáles son los pasos a seguir, por ejemplo: se le explica a la persona que una vez finalizado el debido proceso, se seleccionará la terna final que será presentada a la Alcaldía Municipal, una vez elegida la persona, se comunicará si fue elegida o no para el cargo o bien se explican los pasos que se considere necesarios.

Despedida:

Se agradece la participación a la persona y se despide cordialmente.

Buenas prácticas de entrevista

- Estudiar la información de la persona candidata o el candidato: ej: curriculum, información de rotación laboral (cambios de trabajo y motivos de salida).
- Puntualidad: Respetar el tiempo de las personas que asisten al proceso de selección, debido a que también tienen compromisos y situaciones personales. Empezar a tiempo las entrevistas programadas, también es un reflejo del orden y diligencia institucional.
- Generar un espacio de confianza y escucha activa.
- Presentarse de manera amable y cortés.
- Destinar el tiempo suficiente para realizar las entrevistas.
- Utilizar un espacio privado, con ventilación e iluminación apropiadas.
- Mínimo de distracciones: disminuir el número de situaciones que puedan interrumpir la entrevista tales como: uso del celular, concentrarse en el trabajo pendiente.
- Planificar las preguntas que se van a formular y anotar las respuestas u observaciones importantes en la guía de entrevista.
- Observar el lenguaje verbal y no verbal de la persona.



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

- Brindar toda la información laboral necesaria: disponibilidad, jornada laboral, horario, salario e incentivos, fecha de inicio, entre otros.
- Permitir un espacio para que la persona pueda hacer preguntas y brindar respuestas sinceras.

Interpretación de la Guía de Entrevista

La interpretación de la Guía de Entrevista, corresponde a la explicación detallada de cada uno de los apartados que componen dicho documento.

Datos de la persona participante

En esta primera parte la entrevistadora o entrevistador anota los datos personales de quienes concursan con el objetivo de completar información necesaria para el puesto.

Se escribe en el espacio correspondiente, el primer apellido, el segundo apellido y el nombre de la persona, así como el número de residencia o cédula, el lugar donde vive, el estado civil, la nacionalidad, el nivel educativo, la edad, la pretensión salarial, licencia de conducir y la disponibilidad para iniciar.

Para un uso eficiente del tiempo, se puede entregar una hoja impresa para que la persona complete previamente la información de los datos personales, así al momento de realizar la entrevista sería solamente de corroborarlos.

Contenido de la entrevista general

Un aspecto fundamental lo constituye la interacción o diálogo que se genera durante la entrevista, con la finalidad de acceder a la información de las personas participantes. Los datos suministrados mediante el intercambio de preguntas y respuestas permitirán posteriormente mediante un análisis objetivo realizar la evaluación y determinar la idoneidad de cada una de ellas para ocupar el puesto.

Realizar las preguntas adecuadas permitirá obtener datos más precisos, identificar incongruencias sobre la información, aspectos relacionados con el trabajo actual o los anteriores, personalidad, formación, dominio técnico, entre otras variables. Cada una de las preguntas que se realicen debe tener un propósito definido, es decir, se debe analizar la finalidad de cada cuestionamiento y si la información suministrada será de utilidad para la elección de la persona.

A continuación, se brinda una base de preguntas, éstas se pueden ampliar de acuerdo con criterios previamente definidos u otros aspectos que se consideren pertinentes, es importante mencionar que las preguntas realizadas deben tener un orden lógico y secuencial para que la conversación pueda ser fluida.



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
 MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

	A	B	C
1	Nombre de la Municipalidad Proceso de Selección de Personal Guía de Entrevista Concurso (Anote el número de concurso)		
2			
3			
4			
5			
6	1. Datos de la persona participante		
7	Primer apellido	Segundo apellido	Nombre
8			
9	Número de cédula y/o residencia	Lugar de residencia	Estado civil
10			
11	Nacionalidad	Nivel educativo	Edad
12			
13	Pretensión salarial	Disponibilidad para iniciar	Licencia de conducir
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21	<div style="display: flex; justify-content: space-between; border-top: 1px solid black; padding-top: 5px;"> ⏪ ⏩ MENU Sección 1 Datos Personales Sección 2 Experiencia Laboral Sección 2 Formac </div>		



Preguntas respecto a la experiencia laboral.

Tabla 1:

Preguntas respecto a la experiencia laboral		Identificar el porqué de la pregunta
1	¿Actualmente está trabajando?	Se consulta en caso de requerir que la persona deba incorporarse de inmediato al trabajo o si por el contrario debe realizar preaviso. También se busca conocer si está desempleada o desempleado, durante cuánto tiempo ha mantenido esta condición.
2	¿Cuál es el último puesto que ha desempeñado?	Identificar el tipo de puesto que la persona ha desempeñado y que es atinente con el puesto solicitado (cajas, inspección, secretariado, fontanería, supervisión, profesional, entre otros).
3	¿Podría mencionar las funciones que desempeñaba?	Determinar con claridad las funciones o tareas que realizaba la persona, si las mismas tienen relación o no con la solicitud del puesto actual.
4	¿Cuál ha sido su principal logro o sus principales logros en la empresa o institución?	Identificar logros alcanzados anteriormente, para poder observar actitudes o competencias relacionadas con iniciativa, compromiso, liderazgo, proactividad, desempeño por resultados, entre otros, de acuerdo con el perfil del puesto solicitado.
5	¿Cuál fue el motivo de salida?	Determinar el motivo de salida de la empresa o institución, si fue renuncia; cuál fue el motivo de la renuncia, en caso de despido con o sin responsabilidad patronal y qué motivó dicho despido.
6	¿Porqué motivo desea cambiar de trabajo?	Esta pregunta se realiza cuando se requiere conocer los deseos que impulsan a la persona participante para optar por el puesto concursado, por ejemplo: si está buscando un mejor salario o mejores condiciones laborales y si la municipalidad empata con estos ideales.
7	¿Ha vivido algún conflicto en su último trabajo?, En caso de respuesta afirmativa, por favor detalle.	Se busca indagar si la persona participante posee la aptitud para resolver conflictos, asociados con compañeras o compañeros de trabajo o anteriores jefaturas.
8	¿Tiene experiencia en el sector público y/o municipal? En caso de respuesta afirmativa, por favor detalle.	Se indaga sobre la experiencia en el sector público o municipal, para poder identificar la adaptabilidad al sistema, el conocimiento de



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

Preguntas respecto a la experiencia laboral		Identificar el porqué de la pregunta
		procedimientos, reglamentos y leyes, entre otros.
9	¿Cuál es su experiencia en el puesto que está concursando?	Se revisa la experiencia que posea la persona participante en relación con el puesto concursado. Las conclusiones de la persona que entrevista dependerán del requisito específico del puesto, es decir, si requiere o no este tipo de experiencia.
10	¿Por qué considera que debe ser contratada o contratado en este puesto?	Se indaga sobre la experiencia en relación con las competencias de la persona, con la objetivo de validar afinidad al puesto. Dependerá de la creatividad de la persona participante evidenciar dichas relaciones afines.
11	¿En caso de ser contratada o contratado cuál sería su compromiso con la Municipalidad?	Se consulta para conocer los valores y el compromiso que asumiría la persona participante si resulta contratada por la Municipalidad.

Preguntas respecto a la solicitud de trabajo.

Tabla 2:

Preguntas respecto a la solicitud del trabajo		Identificar el porqué de la pregunta
1	¿Porqué le gustaría trabajar en la Municipalidad?	Esta pregunta se dirige a determinar el interés de la persona de trabajar en una institución como una Municipalidad, con sus particularidades y desafíos. Se busca reconocer si verdaderamente a la persona le llama la atención el trabajo o más bien busca ingresar para cambiarse a otra área o departamento.
2	¿Qué piensa que usted puede aportar al área o departamento?	Es importante validar el aporte que la persona participante pueda brindar a la Institución y de esta forma considerar si efectivamente su contratación será beneficiosa para la Institución.
3	¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando en la Municipalidad?	La pregunta busca observar si la persona a través del trabajo que efectuará, se beneficiará también con su incorporación al municipio.



Preguntas respecto a la educación y formación

Tabla 3:

Preguntas respecto a la educación y formación		Identificar el porqué de la pregunta
1	¿Estudia actualmente. Si la respuesta es afirmativa, preguntar ¿cuál es el horario?	Se busca identificar si la persona cursa algún nivel educativo, si esto coincide con el horario de trabajo, y los estudios se orientan a adquirir conocimientos que le permitirán desenvolverse mejor en su futuro trabajo o bien permitirá reconocer áreas de interés de estudio de la persona.
2	Los conocimientos adquiridos a través de los diversos cursos de capacitación ¿en qué podrían aportar si usted es contratada o contratado en el puesto?	Con esta pregunta se busca identificar el aporte de conocimientos teórico-prácticos o técnicos que podría realizar la candidata o candidato si se procedería con su contratación.

Preguntas respecto a la personalidad

Tabla 4:

Preguntas respecto a la personalidad		Identificar el porqué de la pregunta
1	¿Cuáles son algunas de sus cualidades o fortalezas?	Se busca que la persona participante pueda verbalizar las características positivas que le diferencian de otras personas y que puedan beneficiar su desempeño en el trabajo.
2	¿Describa una o dos áreas de mejora (personales o laborales)?	Se solicita a la persona participante mencionar algunas áreas de mejora, con la finalidad de estudiar su capacidad de autoanálisis o autocrítica, así como su capacidad de cambio.
3	¿Qué actividades acostumbra realizar en su tiempo libre?	Se consulta sobre el tipo de actividades que le interesa realizar a la persona participante, esto con el objetivo de observar si prefiere realizar actividades de alto movimiento como correr, jugar fútbol, nadar, pasear o más bien prefiere actividades pasivas tales como: leer, cocinar, ver televisión, entre otras. Cada una de estas actividades brinda información importante, la cual



Preguntas respecto a la personalidad		Identificar el porqué de la pregunta
		se analiza integralmente para validar si existen características de personalidad que ayuden a predecir el posible desempeño de la persona de acuerdo con el puesto solicitado.
4	¿Cuáles son sus principales valores de vida?	Se analizan los valores de vida que la persona participante posea y si estos coinciden con los valores institucionales.
5	¿Cuál es su motivación en la vida?	Se identifica la principal o las principales razones que motivan a la persona participante, para reconocer posibles inclinaciones personales, familiares, que puedan incidir en el desempeño laboral.

Preguntas que no se deben hacerse en una entrevista

Tabla 5:

Preguntas que no se deben realizar en una entrevista		
1	No se deben realizar preguntas que no sean relevantes para el trabajo o que puedan discriminar, por ejemplo:	Aquellas relacionadas con la orientación sexual.
		Creencia religiosa.
		Consultar si la persona está embarazada o si planea tener hijas o hijos.
2	No se debe plantear preguntas que brinden la respuesta:	<i>Ejemplo 1: ¿A usted le gusta trabajar en equipo, ¿verdad?</i> La forma correcta de preguntar sería la siguiente: <i>¿Cuénteme una situación en la que debió trabajar con otras personas, cómo lo hizo?</i>
		<i>Ejemplo 2: ¿La razón de la salida de empresa, fue renuncia, cierto?</i> La forma correcta de preguntar sería la siguiente: <i>¿Cuál fue el motivo de salida de su trabajo?</i>

Entrevista por Competencias Ejemplo

Los cambios de transformación social también se circunscriben a la esfera laboral, por lo tanto, el reclutamiento y selección de personal debe trascender el sistema tradicional y actualizarse de acuerdo con esta variación sistemática, se debe gestar esfuerzos que permitan a las Instituciones integrar a sus equipos de trabajo todo aquel personal comprometido y con las competencias necesarias para el desarrollo eficiente y eficaz de su trabajo.



Competencia:

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2010).

En otras palabras, las competencias constituyen un conjunto de características que una persona posee y le permiten desenvolverse adecuadamente en el trabajo, la interacción de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los objetivos a alcanzar en una organización o Institución.

Definición de competencia general o cardinal:

Se refiere a las competencias aplicables a todas y todos los integrantes de la Institución u organización. Las competencias generales o cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional (Alles, 2010).

Definición de competencia específica:

Constituyen las competencias relacionadas directamente con el puesto u ocupación. Por ejemplo; las competencias para puestos de oficiales de seguridad, asistentes de dirección, profesionales en Ingeniería, entre otros.

Competencia laboral:

Es la capacidad que tiene la persona para llevar a cabo una actividad, tarea o para responder exitosamente una demanda, según los criterios de desempeño definidos por la institución u organización. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer).

Estructura básica de una Entrevista por Competencias

Situación o caso: La persona que entrevista hará que la persona identifique y describa, al detalle, una situación del pasado y explique qué hizo. Las preguntas deben elaborarse en pasado. Tip: [¿Qué fue lo que pasó?](#)



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

Tarea: Las preguntas adecuadas deben ayudar a determinar las responsabilidades y objetivos de la persona en la situación. Tip: [¿Qué hizo usted ante esa situación?](#)

Acción: Reconocer conductas personales manifestadas durante dicha experiencia. Tip: [¿Cómo lo hizo?](#)

Resultados: Se debe encontrar o determinar el nivel de eficacia obtenido tras las decisiones que tomó o las soluciones que aplicó en tal situación. Tip: [¿Qué resultado obtuvo?](#)

Sentimientos: [¿Cómo se sintió?](#) Qué sentimientos le generó esa situación, cómo los manejó.

Pasos para realizar la entrevista por competencias

Paso 1. Seleccionar la competencia genérica o específica que se desea abordar durante la entrevista, para lo cual se debe realizar un análisis previo del perfil del puesto, consultando el Manual de Puestos o Manual de Clases de Puestos que esté vigente en la Municipalidad o bien, solicitar al personal de Recursos Humanos colaboración para definir cuál o cuáles son las competencias más acertadas de analizar en la entrevista por competencias.

Paso 2. Elaborar el caso o la situación que se desea abordar con la persona candidata de acuerdo con el tipo de puesto que se está entrevistando, por ejemplo; las competencias para la plaza de fontanería, cajas, recolección de desechos sólidos o profesional en informática son diferentes y en muchos casos difieren considerablemente, por lo tanto, se debe realizar un análisis adecuado de cada competencia por cada puesto.

Paso 3. Nivel de desempeño en la respuesta (Marque con una X). Una vez que se ha solicitado a la persona participante responder a la situación o caso dado, se evalúa el nivel de respuesta que brindó la candidata o candidato.

Se marca con una X si el nivel de respuesta fue:

1. () **Muy satisfactorio:** La persona explica mediante ideas claras, concisas y atinentes lo solicitado, el contenido de la respuesta es de calidad.

2. () **Satisfactorio:** La persona contestó adecuadamente, pero no con suficiente detalle.

3. () **Insatisfactorio:** La persona no respondió lo solicitado o no argumentó adecuadamente mediante ideas precisas o elementos claros.



Paso 4. Observaciones sobre la percepción de la respuesta: en este espacio se anotan los comentarios sobre la calidad de la respuesta, si la persona explicó adecuadamente, contenido de la respuesta, entre otras variables que permitan dilucidar si hubo un adecuado desempeño.

La guía presenta el ejemplo de tres competencias genéricas, las cuales se mencionan a continuación:

Ejemplos de Competencias aplicadas a la entrevista

Ejemplo 1: Competencia Genérica: Trabajo en Equipo

Tabla 6:

Seleccionar competencia general o específica del puesto	Situación o incidente crítico	Nivel de desempeño Marque con una X
Trabajo en equipo	Cuénteme una situación en la que debió trabajar con un grupo de personas para cumplir con una tarea y cómo se organizó.	1. Muy satisfactorio () 2. Satisfactorio () 3. Insatisfactorio ()
Observaciones sobre la percepción de la respuesta:		

Ejemplo 2: Resolución de Conflictos.

Tabla 7:

Seleccionar competencia general o específica del puesto	Situación o incidente crítico	Nivel de desempeño Marque con una X
Resolución de Conflictos	Cuénteme alguna situación en la que tuvo que trabajar con una compañera o compañero negativo o difícil y cómo lo hizo.	1. Muy satisfactorio () 2. Satisfactorio () 3. Insatisfactorio ()
Observaciones sobre la percepción de la respuesta:		

Ejemplo 1: Competencia Genérica: Servicio al Cliente

Tabla 8:



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

Seleccionar competencia general o específica del puesto	Situación o incidente crítico	Nivel de desempeño Marque con una X
Servicio al Cliente	Cuénteme una experiencia en la que debió atender a una cliente o un cliente molesto y cómo abordó la situación	1. Muy satisfactorio () 2. Satisfactorio () 3. Insatisfactorio ()
Observaciones sobre la percepción de la respuesta:		

Preguntas elaboradas por la persona que entrevista

En este espacio la persona que dirige la entrevista puede elaborar preguntas adicionales a las planteadas en esta Guía, de acuerdo con el perfil, las funciones, las condiciones laborales del puesto, o incluir aquellas preguntas que requiera hacer para obtener de la candidata o candidato la información necesaria para realizar la selección.

Es importante que las preguntas estén redactadas de forma correcta, en un lenguaje comprensible de acuerdo con el nivel educativo de las personas, que tengan un orden lógico y sean pertinentes para el puesto.

Información que debe brindarse a la persona concursante

En el proceso de selección de personal, la información que recibe la persona que entrevista es tan importante como la información que se brinda a la persona, por lo tanto, es imperativo comunicarle a las candidatas o candidatos los aspectos necesarios que les permitan posteriormente determinar si la opción laboral se ajusta a sus expectativas o por el contrario no encaja dentro de lo esperado.

La información que se anota en este espacio, corresponde solamente a datos relevantes del puesto, por lo tanto, la misma varía de acuerdo con la plaza que está en concurso. En el ejemplo del recuadro, se puede observar algunos aspectos que se deben brindar a una persona que está optando por el puesto profesional:

Tabla 9:

Anote con una X la Información del trabajo que debe brindarse a la persona



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

participante		(varía de acuerdo con el tipo de puesto)	
Condiciones de trabajo ()	Salario base ()	Anualidades ()	
Horario ()	Funciones específicas ()	Carrera profesional ()	

Espacio para realizar comentarios adicionales, consultas o aclarar dudas

En la Guía se especifica un espacio antes de finalizar la entrevista para ofrecer a la concursante o el concursante la posibilidad de realizar comentarios o aclarar dudas sobre el puesto o el proceso, por lo tanto, es importante respetar este momento durante la entrevista así mediante una escucha activa y atenta permitir el intercambio final de información.

Espacio para anotar observaciones durante la entrevista

La presente Guía ofrece un espacio para anotar la información recabada durante la entrevista, se documentan las respuestas o cualquier elemento relevante que permita posteriormente realizar el análisis de los perfiles, congruencias e incongruencias del discurso de la persona, datos omitidos, entre otras variables. Existen dos posibilidades para registrar la información:

- Se anotan los datos que se requieren durante la entrevista, no obstante, esto podría ocasionar que se omitan elementos importantes o no se ofrezca total atención a lo que explica la persona mientras se está escribiendo o digitando.
- Se anotan los datos después de efectuada la entrevista. Se toma algunos minutos después de conversar con la persona para revisar la información importante de registrar, por lo tanto, se recomienda dejar un tiempo prudente entre cada cita de entrevista para poder documentar adecuadamente.

De las pruebas: La persona no puede aplicar la misma prueba cada seis meses a un mismo cargo. Debe ser cambiadas para el control interno. La prueba tiene la función de corroborar los alcances con respecto a lo establecido en el Manual de Puestos, es aquí donde la medición procura describir, cuantitativamente, el grado de dominio que tiene la persona participante en su conocimiento.



Elaborar pruebas escritas de alta calidad técnica es un asunto que compete a la oficina de Recursos Humanos y personas atinentes al cargo (jefe inmediato, por ejemplo), máximo que a partir de los resultados obtenidos se toman decisiones. Por lo tanto, es necesario la coherencia entre el planteamiento y las actividades que vaya a desempeñar el funcionario o la funcionaria.

Tener calidad la definición de las pruebas escritas en nuestro entorno Municipal “Es un instrumento de medición cuyo propósito es que el oferente demuestre el aprendizaje cognoscitivo, el dominio de una destreza o el desarrollo progresivo de una habilidad, por su naturaleza se requiere de respuesta escrita por parte del oferente.

Para la construcción:

- Considerar las preguntas a las actividades propias del cargo
- Redactar instrucciones generales de manera que oriente a las personas participantes para seguir la contestación de la prueba.
- Emplear vocabulario técnico propio de la especialidad del puesto
- No procede pruebas para aplicar en el hogar
- Garantizar la presentación nítida de la prueba, unificar tamaño y tipo de letra; así como la calidad de los dibujos, imágenes, esquemas o representaciones gráficas en caso de utilizar.
- Determinar el tiempo de la ejecución de la prueba
- La validez de una prueba debe responder a la ¿Que se está midiendo lo que se pretende que tenga la persona para ejercer el puesto?

Entre los tipos de ítems objetivos están: selección única, respuesta corta, correspondencia o apareamiento e identificación ejemplos de etapas que podría tener las pruebas escritas:

❖ Selección única

Consta de un enunciado, base o pie que hace referencia a una situación y varias opciones de respuesta, entre las cuales solo hay una que es correcta, las demás funcionan como distractores.

Base o enunciado

¿Qué sucedería si la energía que proveen los nutrientes dejara de transmitirse de un organismo a otro en la cadena alimenticia?

- A. Sobrevivirían solo los animales.
- B. Solo sobrevivirían las plantas.
- C. Todos los organismos morirían.
- D. Solo sobrevivirían los seres humanos

Pautas para redactar las opciones



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

Solo una opción es correcta.

La respuesta correcta debe colocarse al azar.

Todas las opciones deben guardar homogeneidad, en cuanto a longitud y temática.

Mantener la concordancia gramatical con el enunciado.

El número de opciones son cuatro.

❖ **Respuesta corta**

Los ítems de respuesta corta dan información a partir de la cual, la persona participante contesta en forma breve lo solicitado en el (los) espacio(s) asignado(s) para este fin.

La puntuación de cada ítem varía de uno a cinco puntos, dependiendo de la cantidad de respuestas solicitadas.

Ejemplo: ítem de respuesta corta

Indique el nombre de dos tipos de instituciones descentralizadas de Costa Rica.

❖ **Correspondencia o apareamiento**

Consiste en la presentación de dos columnas paralelas llamadas enunciados y respuestas cuyo contenido se relaciona entre sí. Para su solución se deben establecer las relaciones de correspondencia entre los elementos de la primera columna con los elementos de la segunda, considerando para ello el criterio de relación establecido en las instrucciones específicas dadas.

Algunos tipos de relación que se pueden establecer para el ítem de apareamiento o correspondencia son los siguientes:

TIPOS

proceso- productos

TIPOS

causas- efectos

TIPOS

definiciones -terminos

❖ **Resolución de ejercicios**

Este tipo de ítem está dirigido a la aplicación de procedimientos de razonamiento lógico matemático. Se utiliza para la medición de aquellos productos de conocimiento en los que se requiere aplicar un algoritmo de forma mecánica, evitando las dificultades que introduce la aplicación de reglas cada vez más complejas.



❖ **Respuesta restringida**

Se denomina respuesta restringida, aquella en la cual se le indica a la persona participante que escriba la respuesta esperada de manera precisa. En este ítem puede solicitarse una o varias respuestas. Este tipo de ítem es útil para medir los resultados de conocimiento en los niveles de comprensión, aplicación y análisis. Se limita tanto el contenido como la forma de la respuesta de la persona se pone límite a la extensión de las respuestas.

❖ **Resolución de problemas**

Este tipo de ítem se utiliza para la medición de aquellos contenidos en los que se debe resolver un problema, dando una explicación coherente a un conjunto de datos relacionados dentro del contexto, y en los que la respuesta suele ser única, pero la estrategia de solución está determinada por factores cognitivos.

Se entiende por problema toda situación que lleve a las personas participantes a poner en juego los conocimientos de los que disponen, pero que, a la vez, ofrecen algún tipo de dificultad, que torna insuficientes dichos conocimientos y fuerza a la búsqueda de soluciones en las que se producen nuevos conocimientos modificando (enriqueciendo o rechazando), los conocimientos anteriores. (Brousseau et al, 1996)

❖ **Resolución de casos**

Con este tipo de ítem se pretende, a partir de la información suministrada, medir conocimiento que impliquen procesos cognitivos de niveles superiores.

Para su aplicación

- La resolución de la prueba es un acto individual de la persona
- Se debe respetar la atención a consultas que realizan los oferentes
- Debe existir un espacio tranquilo para que se apliquen las pruebas

Se pueden elaborar pruebas prácticas especialmente para el personal operativo.

Del nombramiento de los y las funcionarias

Resolución del concurso: Corresponderá al Alcalde o Alcaldesa, en ejercicio de sus atribuciones legales, nombrar bajo criterios discrecionales, a una de las personas oferentes seleccionados dentro de la terna o nómina del concurso, el Alcalde o Alcaldesa podrá realizar entrevistas a las personas que componen la terna o nomina, si así lo considera conveniente, con el objetivo de ampliar o corroborar la información y de esta forma poseer los suficiente elementos o datos para tomar la decisión definitiva. La respuesta deberá ser en un término de 10 días hábiles, con el fin de que la necesidad del servicio y el proceso sea continuo y eficiente.



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

A partir del recibo del acuerdo de ratificación del nombramiento por parte de la Alcaldía, está procederá mediante oficio informar a la Oficina de Recursos Humanos, el nombre de la persona a quien se le adjudicó el puesto y la fecha exacta de ingreso, de acuerdo con lo anterior, se procederá con la elaboración de la respectiva acción de personal, en la cual debe de constar todos los datos requeridos para formalizar el nombramiento.

Comunicación del nombramiento: Competerá a la Oficina de Recursos Humanos, una vez efectuado el nombramiento de la persona seleccionado, proceder a comunicar, tanto a éste como a las otras personas oferentes de la terna, los resultados finales del concurso de cada uno.



INDUCCION Y PERIODO DE PRUEBA

Periodo de prueba: Las personas que sean nombrados en propiedad deberán cumplir un periodo de prueba de hasta tres meses a partir de la fecha de su nombramiento, durante el cual serán evaluados a fin de determinar su desempeño, según los parámetros que establezca la Oficina de Recursos Humanos.

En caso de que un servidor o servidora no cumpla satisfactoriamente el período de prueba podrá ser despedido sin responsabilidad patronal o volver a su puesto si este tenía un nombramiento en propiedad en la institución.

La oficina de Recursos Humanos confeccionará la o las herramientas con los parámetros a evaluar en el desempeño del periodo de prueba, Las jefaturas, encargados-encargadas, directores-directoras, coordinadores y gestores aplicará de acuerdo a las herramientas definidas por la Oficina de Recursos Humanos.

Comunicación de Deficiencias en el Desempeño: Las jefaturas de la oficina o departamento respectivo deberá notificar por escrito, cualquier deficiencia en el desempeño del servidor durante su periodo de prueba, a fin de que este se ultimó analice la situación y si es del caso, proponga a la Alcaldía su despido sin responsabilidad patronal, el Alcalde o Alcaldesa tomará recomendación de este documento para tomar la decisión de un despido. (Se debe contar con las pruebas que demostré el mal rendimiento que reflejo una deficiencia).

La comunicación de evaluación satisfactoria del período de prueba: será la ratificación del nombramiento en propiedad y debe quedar registrada en el expediente de personal.

Coordinar la inducción al nuevo empleado

La inducción para un funcionario o funcionaria de primer ingreso en la institución debe proporcionar información como mínimo lo siguiente:

- Misión, Visión y valores institucionales.
- Estructura organizacional y su jefatura inmediata.
- Políticas y normativas de la institución (Reglamentos, Convención Colectiva u otros).
- Procesos y procedimientos más relevantes de la institución
- Funciones asignadas, responsabilidades y su espacio físico.

Coordine y asegúrese que el jefe directo le dará la debida inducción al nuevo empleado.



Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización:

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente.

De una manera formal: la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible, por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto;

De una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa por sus compañeros y es introducido al grupo. En esta etapa se presenta a los departamentos de la municipalidad. Esta función debe ser llevada por la oficina de Recursos Humanos.

Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño de su cargo.

El empleado desea y necesita saber exactamente lo que se espera de él.

Se le debe informar al recién nombrado acerca de las reglas de la organización en general y del departamento al que ha sido asignado y ubicado, sus funciones sus responsabilidades en el puesto. Este punto es competencia del jefe inmediato

Reforzar una impresión favorable

El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a tranquilizarlo de los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le ofrezca al empleado desde su llegada, hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.

También se abre el espacio para intercambiar ideas, aclarar dudas y oportunidad de socialización con los otros empleados. Para ello se recomienda:

- Visita por el departamento para que al empleado lo conozcan
- Sesión de preguntas y respuestas
- Presentaciones a los otros empleados

Responsable: Jefe inmediato del empleado. En algunos casos, éste delega esta tarea a algún empleado de más antigüedad de la dirección, departamento o unidad.

Incorporar lenguaje inclusivo en la comunicación municipal.

La inducción es muy utilizada para las personas de nuevo ingreso por lo tanto basado en un enfoque de género debemos comprender que la Municipalidad cuenta con una variedad de puestos y que el objetivo es incorporar personas idóneas esto significa personal que cumpla con los requisitos, con las habilidades, conocimientos y competencias. Debemos eliminar el paradigma que



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

existe ciertos puestos para hombre o mujer. Una vez que ingresa un funcionario o funcionaria debemos aplicar la inducción con un lenguaje no discriminatorio aplicando el respeto de igualdad entre los géneros. Por ejemplo, si contratamos una mujer como asistente en recursos humanos nos referimos a técnica en su clase y no técnico como acostumbramos a expresarlo, entre algunos otros ejemplos están:

Licenciado.....Licenciada

Alcalde.....Alcaldesa

Regidor.....Regidora

Arquitecto.....Arquitecta

Funcionarios.....Funcionarias

El oficial de seguridad.....La oficial de seguridad

Operario.....Operaria

Esto permite una identidad visible mostrando que cualquier puesto puede ser ocupado por funcionarios o funcionarias y evita la discriminación al excluir un solo lenguaje que podría interpretarse como masculino. También podemos utilizar lenguaje colectivo por ejemplo **El personal municipal, el personal financiero, utilizar “quien haga el POA” en vez de “el que haga el POA”** o referirnos de forma abstracta **“la redacción (por los redactores) la dirección (por los directores)**



MUNICIPALIDAD DE OROTINA
MANUAL DE RELCUTAMIENTO-SELECCIÓN-INDUCCION

Procedimiento Nº 2: Inducción

Actividades	Unidad de Recursos Humanos	Jefe respectivo
<p>1. Inicio</p> <p>2. Recepción del nuevo funcionario.</p> <p>3. Se imparte una presentación de la municipalidad.</p> <p>4. Se instruye al nuevo funcionario en las políticas de trabajo internas.</p> <p>5. Se realiza un recorrido por las instalaciones con el nuevo funcionario y se presenta al demás personal de la organización.</p> <p>6. Se señala al nuevo funcionario las medidas de seguridad de las instalaciones.</p> <p>7. Presentación formal del nuevo funcionario al jefe inmediato.</p> <p>8. El jefe respectivo instruye al nuevo colaborador en las funciones propias del puesto de trabajo asignado.</p> <p>9. El jefe respectivo presenta al nuevo funcionario a sus compañeros de departamento.</p> <p>10. Fin.</p>	<pre> graph TD 1([1]) --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10([10]) </pre>	



BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2010). Diccionario de preguntas. La trilogía: las preguntas más utilizadas en evaluación. Buenos Aires, Granica.
- Código Municipal Comentado. (2014) Unión Nacional de Gobiernos Locales. San José, Costa Rica.
- García, C. & Definición de competencias genéricas y específicas de las titulaciones. Recuperado de <http://www.2.ulpgc.es/hege/almacen/download/44/44715/defcompetegener especi.pdf>. El día 19 de mayo del 2016.
- La entrevista de selección. Recuperado de <http://www.ccoo-servicios.es/archivos/andalucia/guia%20de%20entrevista.pdf>. El día 06 de mayo del 2016.
- La Teoría de las Inteligencias Múltiples. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_las_inteligencias_m%C3%BAltiples#Inteligencia_intrapersonal.
- Normas de Control Interno. Recuperado de <http://www.ecci.ucr.ac.cr/system/files/Normas+de+control+interno+para+el+sector+p%C3%Bablico.pdf>. El día 17 de marzo del 2017.
- Manual Genérico de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos Municipalidades. Unión Nacional de Gobiernos Locales San José, Costa Rica.
- Información del MEP. Aspectos pedagógicos para la elaboración de prueba 2011.